



Web + mobile
с пожизненной гарантией

Работа на долгосрочных проектах:
лайфхаки планирования ресурсов,
ускорения работ, KPI и клиентского
счастья.

Громов Олег, Extly.



Что такое долгосрочный (= большой) проект?

- Большие сроки реализации (от полугода)
- Не обязательно проект большой – возможно, проект затянулся
- Как правило, это инвестиция (сначала работы, затем – оплата)
- Из этого следуют риски (финансы, репутация, выгорание)

Соответственно, нужно:

- Уметь считать деньги, считать сроки, защищать себя, прогнозировать.

* Маленький лайфхак:

Сделаете якорного клиента – попадете в рабство.

Риски больших проектов

Риски, которые вам могут не озвучить сразу:

- постоплата (причем 10-90 дней после акта, а не работ)
- финриски: обеспечение и черные списки, штрафы (свои!)
- свой договор (часто!)
- Waterfall на бумаге, Agile по факту
- Фиксация команды (нельзя просто так взять и сменить тимлида)

Проверка – устный срез в конце недели.



1 Как оценивать работы?

1. Постоплата – заложить процент (сколько денег x количество месяцев постоплаты / 12 * 20%) – как будто дали в долг.

2. Штрафы – если адовые, не участвовать или заложиться (вероятность штрафов за весь контракт, стоимость работ += X% * Yp.)

Пример + критерий выхода (норма рентабельности).

3. Непроизводственные ресурсы – на Enterprise добавляются аккаунты и часто топ-менеджмент (особенно если для вас это реально крупный проект).

4. Сроки. Упущенная выгода от «забивания» на более мелкие проекты. Если сроки ультра-мелкие – не стоит.

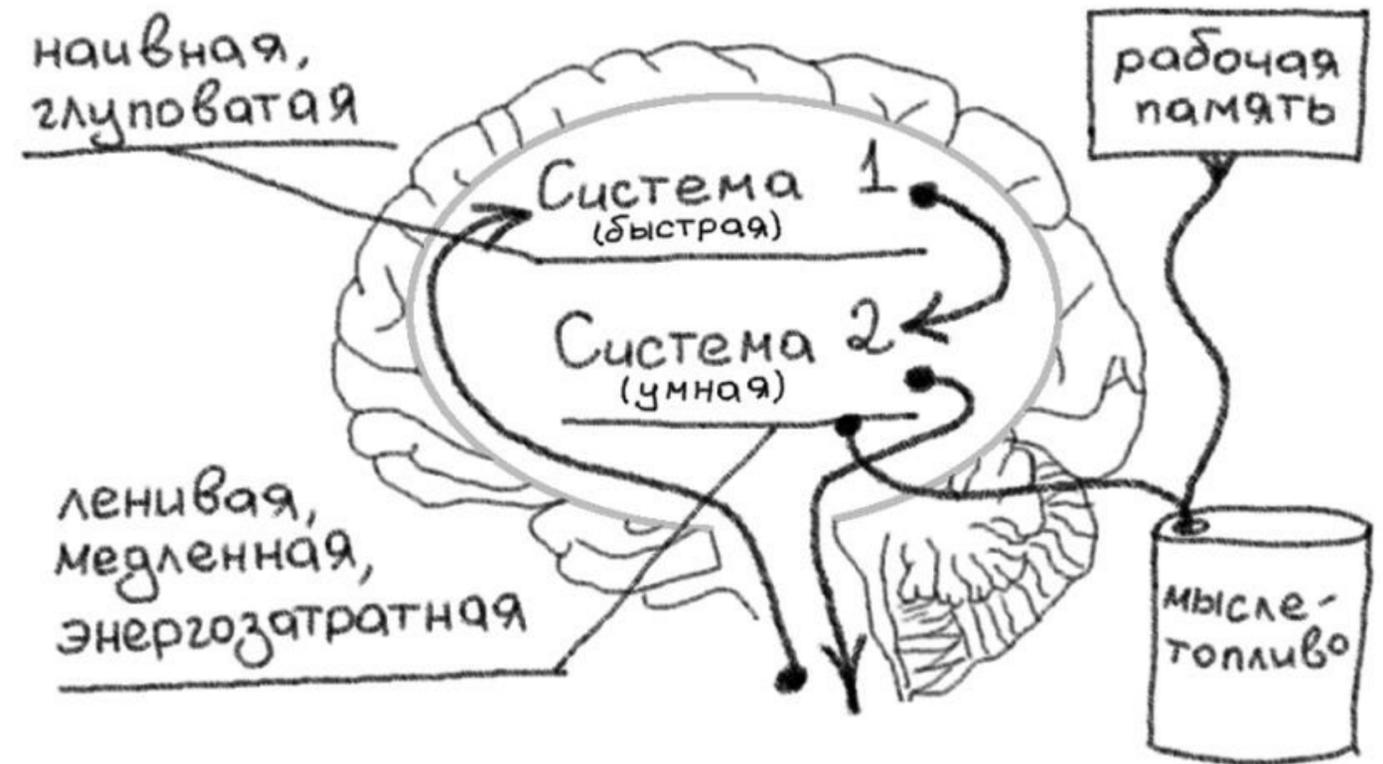
Мыслетопливо и модель мышления

Мыслетопливо – это некая величина, показывающая, сколько человек может сосредоточенно мыслить за раз.

Обезьяна и рациональный тип по очереди рулят мышлением и расходом мыслетоплива.



Рис. 1. Модель Тима Урбана



2 ТЗ и прокрастинация

Написание ТЗ/проектирование – отличный пример борьбы с прокрастинацией.

Самая большая проблема в прокрастинации – что когда вы откладываете задачу на «вечер», то условным вечером у вас пустой бак – нет мыслетоплива на подумать (мы даже делали «Угол тишины», помогает, но не на 100%).

Примеры: написание ТЗ, продумывание логики, отладка СЛОЖНОГО процесса.

Решения:

- Писать ТЗ по кусочкам – ровно один блок (например, «карточка товара»)
- Работать «помидорами» – работа по таймеру (ровно 30 минут я делаю ТЗ)
- Нарисовать (верхнеуровнево) алгоритм – и обвести кружочком, что делаем сегодня (так не потеряется остальная архитектура и начнется делание по кусочкам)
- Отладить часть процесса, написав для этого вспомогательный скрипт / сценарий

+ 60916 - [||||:] Поделиться 2009-10-23 10:12 #404866

ххх: Юра, на какой стадии находится разработка рекламного макета?
ууу: На стадии "твою мать, точно, рекламный макет!"

3 Бэклоги и доработки от Заказчика

Принцип порванного стека: новые дела кажутся более срочными.

Решения проблемы: внешние хранилища, золотые часы, жесткий тайминг, отдельная задача «Бэклог».



4 Проблемы сроков у программистов

Синдром Паркинсона – работа отнимает все отведенное для нее время.
Из нее следствие – эффект выпрямления сроков.

Что происходит дальше? Чем больше неопределенность, тем больше сроки.

Значит, на больших проектах неопределенность ОГРОМНАЯ и сроки тоже большие.
А с учетом эффекта выше – сколько дали сроков, столько и делаем.

Как лечить?

СТРОГО делать через очереди проектов. Оценивать ровно одну очередь, не более.
Никаких оценок «всего проекта». (пример АТС + общая практика)



5 Прогноз завершения проекта. Расширенная диаграмма сгорания. Когда применять?

Знаете этот статус проекта:
«Все готово, пара багов –
и считай, сдали».

Это диаграмма для понимания:
мы вообще завершим
этот *** проект или нет)))

Как построить: берете отчетность
по нормо-часам задач «по ТЗ»
и «Баги/бэклог» и вписываете в Эксель.

Пример – РН.

Расширенная диаграмма сгорания работ



6 Agile и постоянные изменения на проекте

Принцип Парето – 20% усилий дают 80% результата – и наоборот.

Когда использовать? Как использовать?

1 ТЗ – писать общий состав работ, детализация позже

2 Прототипы – аналогично.

Нарисуй главный маршрут пользователя и начни с него.

3 Дизайн – тут часто спасает эскиз верстки, в случае сложной анимации.

4 Программирование – и особенно интеграции – запили MVP обмена, посмотри на нем на реальный объем выгрузок и допиливай дальше.

Сделали – показ клиенту – протокол – работаем дальше.



7 Концепция пружины (счастье клиента)

Модель Норияки Кано.

Должно быть (красное) – аспект качества «согласно ТЗ»

Ублажитель (зеленое) – если его нет, клиент не будет расстроен.

НО! Если хоть что-то сделаем, клиент будет счастлив сверх меры)

Примеры. Готовое решение, источник потерь данных (указали).

Как решать вопрос?

Т.к. написано «хоть что-то», достаточно 20 минут с утра, чтобы подумать о нуждах Клиента в аспекте зеленой линии.

Системность!



8 Играем в KPI

Черный закон метрик

Пример с актами, добавили лояльность/LTV

$\forall \{KPI\} \exists B :$

$KPI(B) \in \text{☀}$

$Prj(B) \rightarrow ?$



9 Впихуемость



Web + mobile
с пожизненной гарантией

Чтобы закончить раньше – надо начать позже.

Принцип работает для бесконечного потока дел.

Пример – со следователями и их делами (ввели ограничение в 5 дел на человека).

Когда работы много – естественное (обезьянье) желание – схватиться за все сразу.

Особенно проявляется тогда, когда уже есть незаконченные дела, которые чего-то ждут, и возникает желание схватиться за еще 100500 дел.

Проблема в том, что «обезьяне» в нашей голове не приходит в голову задуматься над тем, как ускорить незаконченные дела.

Пример – проекты и их сдача. Решения: потестить самому, проанализировать причины ошибок, заказать ресурс на `code review`, поговорить с клиентом голосом.

Влияние на сроки (увеличить/уменьшить).

Переход от впихивания к вытягиванию.

Создаем порталы и интернет-магазины с 2003 г.



Спасибо за внимание!

Телеграм-канал о тендерах и производстве: [digital_extyl](https://t.me/digital_extyl)

Наш офис в Москве

Дербеневская улица, 20с23 — Ждем в гости

